

# La Organización que Aprende en un Contexto de Educación Secundaria

## The Learning Organization in Secondary Education Context

Alfonso Jesús Gil López

Universidad de La Rioja

La Organización de Aprendizaje (OA) se ha señalado como un modelo que se ajusta a las exigencias y características de las organizaciones escolares. La literatura ha indicado distintos modelos de OA, así como de características que las identifican. Este trabajo tiene como objetivo analizar las dimensiones básicas de una OA (cultura de aprendizaje, liderazgo hacia el aprendizaje, estructura de aprendizaje y oportunidades de aprendizaje) en un contexto de educación secundaria. Los datos se recogen mediante cuestionario a una muestra de profesorado de educación secundaria. Los resultados comprueban la fiabilidad y validez del instrumento de medida. Se resalta la importancia de la creación y desarrollo de OA en el contexto escolar.

**Descriptores:** Organización que aprende, Liderazgo, Educación secundaria.

The Learning Organization (LO) has been identified as a model that fits the demands and characteristics of school organizations. The literature has identified different models of LO, as well as characteristics that identify them. This work aims to analyze the basic dimensions of a LO (learning culture, leadership towards learning, learning structure and learning opportunities) in a context of secondary education. The data are collected through a questionnaire to a sample of secondary education teachers. The results make evident the reliability and validity of the measuring instrument. The importance of the creation and development of LO in the school context is highlighted.

**Keywords:** Learning organization, Leadership, Secondary education.

## Introducción

Se han señalado dos líneas de investigación relativas al aprendizaje en las organizaciones (Gil y Carrillo, 2016): el Aprendizaje Organizacional que se centra en analizar el proceso de aprendizaje, y la Organización que Aprende (OA) que se fundamenta en la intervención en el proceso de aprendizaje. Las denominadas organizaciones que aprenden se constituyen en modelos de cambio unidos a los procesos de aprendizaje (Gil y Gallego, 2016).

En la actualidad, la OA se considera como un tipo de organización ideal que facilita el desarrollo organizativo, no se trata, entonces, de un proceso sino un “estado final” de organización. La OA se contempla como un modelo de organización que continuamente se desarrolla, se adapta a los cambios ambientales y actúa proactivamente en su entorno (DiBella, 2003).

Örtenblad y Koris (2014) realizan un análisis de la literatura sobre OA en las instituciones educativas. En esta investigación se observa que la OA es un modelo muy apropiado para las escuelas. En esta línea, Alavi y McCormick (2004) proponen que la efectividad del modelo OA en diferentes países puede variar debido a diferencias culturales en términos de colectivismo social, de poder y orientación futura.

A partir de un análisis de la literatura, Santa (2015) señala algunas cuestiones clave que identifican a la OA, como son: la cultura, el liderazgo, la estructura organizativa y las oportunidades de aprendizaje. Se ha indicado que la cultura de una organización debe apoyar y fomentar el aprendizaje, la cultura organizacional se ha identificado como una dimensión clave que afecta al aprendizaje organizacional (Cervai y Polo, 2015), de hecho, para Davies y Nutley (2000) una OA es un propósito para gestionar la cultura de una organización. El liderazgo es esencial en una OA, los líderes deben establecer las condiciones necesarias para desarrollar el aprendizaje (Davis, Ellett y Annunziata, 2002; Gallego y Gil, 2012; Garvin, 2000; Senge, 1990). Existe un cierto consenso en la literatura en señalar que la estructura de una OA no debe ser jerárquica, sino orgánica, descentraliza, en red y basada en equipos de trabajo (Santa y Nurcan, 2016). Una OA debe dar oportunidades de aprendizaje tanto a nivel formal como informal (Watkins y Marsick, 1993), facilitando la formación continua y el aprendizaje en el puesto de trabajo.

## Método

El objetivo principal de este trabajo es analizar las dimensiones básicas de LO (la cultura, el liderazgo, la estructura organizativa y las oportunidades de aprendizaje) en un contexto de la organización escolar.

Se realizó un estudio cuantitativo a través de una encuesta. Mediante un cuestionario elaborado “ad hoc”, se preguntó a los profesores de educación secundaria su perfección sobre la OA. El cuestionario se realiza a través de un análisis de la literatura sobre y el análisis de distintos cuestionarios sobre la OA es especial se consideró el trabajo de Garvin, Edmondson y Gino (2008). A partir de un análisis de la literatura, surgieron cuatro dimensiones básicas para el desarrollo de una organización de aprendizaje: liderazgo, estructura de aprendizaje, oportunidades de aprendizaje y cultura del aprendizaje. Estas dimensiones constituyen la base del diseño del cuestionario para este estudio.

El estudio se lleva a cabo en una muestra de 17 Centros de educación Secundaria y bachillerato de la provincia de Valencia en España. Se entrevista a 221 profesores. Las funciones que realizan son fundamentalmente de profesor o profesora (84,2%), también existe un porcentaje de jefes de departamento (14,0%) y en menor medida de los equipos directivos (1,8%).

## Resultados

El análisis de componentes principales arrojó una solución de cuatro componentes, que corresponden con las dimensiones básicas propuestas de la OA: liderazgo hacia el aprendizaje, estructura de aprendizaje, oportunidades de aprendizaje y cultura de aprendizaje. Además, se comprueba la fiabilidad y validez del cuestionario.

## Discusión y conclusiones

El objetivo principal del trabajo ha sido validar un instrumento que permita analizar bajo el modelo de la OA contextos escolares de Educación Secundaria y Bachillerato en España. El trabajo ha pretendido llenar un vacío en la literatura, pues no se encuentran numerosos modelos de referencia de OA para contextos educativos en España. Para llevar a cabo este

objetivo se ha partido de un análisis de la literatura y se la realizado un cuestionario con fiabilidad y validez contrastadas.

El análisis de componentes principales que se ha realizado al conjunto del cuestionario ha encontrado cuatro factores que se corresponden con las cuatro dimensiones básicas de una OA: liderazgo hacia el aprendizaje, estructura de aprendizaje, oportunidades de aprendizaje y cultura de aprendizaje, este resultado vendría a señalar la idoneidad del cuestionario para analizar organizaciones escolares.

## Referencias

- Alavi, S. B. y McCormick, J. (2004). A cross-cultural analysis of the effectiveness of the Learning Organization model in school contexts. *International Journal of Educational Management*, 18(7), 408-416.
- Cervai, S. y Polo, F. (2015). Evaluating the quality of the learning outcome in healthcare sector. *Journal of Workplace Learning*, 27(8), 611-626.
- Davis, D. R., Ellet, C. D. y Annunziata, J. (2002). Teacher evaluation, leadership and learning organization. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 16(4), 287-301.
- Davies, H. T. y Nutley, S. M. (2000). Developing learning organisations in the new NHS. *BMJ: British Medical Journal*, 320(7240), 998-1001.
- DiBella, A. J. (2003). Organizations as learning portfolios. En M. Easterby-Smith y M. A. Lyles (Eds.) *Handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 145-60). Oxford: Blackwell Publishing.
- Gallego, D. J. y Gil, A. J. (2012). La construcción de organizaciones de aprendizaje a través del liderazgo. *Universidad & Empresa*, 22, 43-77.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Garvin, D. A., Edmondson A. C. y Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(1), 109-116.
- Gil, A. J. y Carrillo, F. J. (2016). Knowledge transfer and the learning process in Spanish wineries. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(1), 60-68.
- Gil, A. J. y Gallego, D. J. (2016). La realización de formación continua desde la perspectiva de la organización de aprendizaje *Educar*, 52(1), 107-126.
- Örtenblad, A. y Koris, R. (2014). Is the learning organization idea relevant to higher educational institutions? A literature review and a “multi-stakeholder contingency approach”. *International Journal of Educational Management*, 28(2), 173-214.
- Santa, M. (2015). Learning organisation review, a “good” theory perspective. *The Learning Organization*, 22(5), 242-270.
- Santa, M. y Nurcan, S. (2016). Learning organization modelling patterns. *Knowledge Management Research and Practice*, 14, 106-125.
- Senge, P. M. (1990). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.
- Watkins, K. E. y Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organisation: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.